

# Incidencia de la logística en el marketing\*

Impact of logistics in marketing

Edy Lorena Burbano Vallejo  
Rocío Morales Camacho

---

## Resumen

Durante varias décadas el mundo empresarial ha realizado diversos esfuerzos para encontrar la fórmula mágica que le permita atraer clientes y consolidar con ellos una relación positiva de largo plazo con el fin de obtener resultados que le permitan diferenciarse, establecerse en los diferentes mercados y por supuesto, alcanzar el nivel de competitividad que el mundo de hoy exige.

La logística es el proceso desarrollado por una organización desde el momento en que adquiere los insumos o materias primas a los proveedores hasta que el cliente-consumidor queda satisfecho con el producto o servicio que adquirió. Por lo tanto, un elemento estructural del *marketing* es la efectividad en el funcionamiento de toda la cadena de abastecimiento que finalmente percibe de manera positiva o negativa los clientes finales.

**Palabras clave:** logística, servicio al cliente, competitividad, marca, cadena de abastecimiento.

• Fecha de recepción del artículo: 25-09-2009 • Fecha de aceptación: 24-05-2010.

---

**EDY LORENA BURBANO.** Economista de la Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo. Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño. Docente Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Correo electrónico: [elburban@usbcali.edu.co](mailto:elburban@usbcali.edu.co).  
**ROCÍO MORALES CAMACHO.** Administradora de Empresas de la Universidad Libre, seccional Cali. Estudios de Doctorado de la Maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali. Correo electrónico: [rmorales@javerianacali.edu.co](mailto:rmorales@javerianacali.edu.co)

---

## Abstract

For decades companies have made various efforts to find the magic formula to attract customers, build positive and long-term relationships with them, gain positioning, set in different markets and, of course, get the level of competitiveness required nowadays. Logistics is the process developed by an organization from the time it takes inputs or raw materials from suppliers to the moment the client-consumer is satisfied with the product or service purchased. Therefore, a structural element of marketing is total effectiveness in the operation of the entire supply chain which will impact the customer either in a positive or negative way.

**Keywords:** Logistics, customer service, competitiveness, branding, supply chain.

---

## Introducción

En este artículo se presenta la revisión de los temas logística, marca y servicio al

---

\* Este artículo es producto del Proyecto de investigación: *El impacto de la distribución física / servicio cliente, en tres empresas del sector alimentos, en la imagen corporativa de marcas en la ciudad de Santiago de Cali.*

cliente y se muestra cómo cada autor los complementa desde perspectivas distintas, con argumentos que permiten analizar el grado de importancia que tienen estos temas para la competitividad actual al aplicar en las organizaciones estos conceptos y a su vez entender cómo el grado de integración de la logística, la marca y el servicio al cliente, hacen que las compañías se diferencien en un mercado cada día más hostil y complejo.

El artículo analiza los conceptos de *marketing*, logística y servicio al cliente propuestos por autores reconocidos y cuál ha sido la influencia de la logística en el *marketing*. Los conceptos ya se encuentran inscritos en textos editados con fechas no mayores a una década y no han cambiado considerablemente sino que se han ido enriqueciendo con el avance de la tecnología. Cada día se cuenta con un mayor número de herramientas que permiten acceder a más y mejor información que ayuda en gran medida a tomar decisiones a tiempo. En la medida en que las empresas logren desarrollar productos y servicios acorde con las necesidades identificadas de los consumidores, serán capaces de permanecer en los diversos mercados y hacer propuestas diferentes para enfrentar ventajosamente a sus competidores y mejorar internamente.

## Planteamiento de la temática

La globalización de la economía y la apertura de mercados es una realidad contemporánea que exige a las empresas ser más competitivas. Un estudio hecho por cincuenta altos ejecutivos de multinacionales vislumbra a un consumidor cada vez más exigente. El análisis titulado *The future chain* (Cadena de abastecimiento del futuro) imagina a un consumidor en el 2016 que busca cada día una relación más cercana con la empresa, y destaca la importancia que cobrarán los cambios demográficos, las tendencias, la tecnología y el medio ambiente.<sup>1</sup>

En el documento *Logística inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones* (2006) se destaca que el desarrollo de la función logística en la

empresa durante las últimas décadas ha sido significativo debido fundamentalmente a la pretensión de lograr con ella ventajas competitivas sostenibles.

Para hacer referencia a algunos aspectos de la logística como los procesos y actividades relacionados, surge la necesidad de utilizar el enfoque logístico que se basa en los siguientes presupuestos:

1. El flujo de materiales y servicios que enlaza a la empresa con su mercado y sus proveedores tiene que ser gestionado como un sistema integrado.
2. La satisfacción del cliente se ha convertido en una meta principal de la actividad empresarial. El servicio al cliente debe ser definido, medido y gestionado (Hernández, et al. 2003).

Adicionalmente se debe analizar el comportamiento de los consumidores, teniendo en cuenta que en los últimos años los clientes han ido evolucionando y son ahora más demandantes, más conocedores, más sofisticados y deseosos de tomar sus propias decisiones (Martínez Delgado y Lauzardo Rico, 2004). Los clientes juegan un papel importante y las compañías, independientemente de su tamaño, deben trabajar constantemente para satisfacer sus necesidades e innovar de acuerdo con las exigencias del mercado.

Las compañías constantemente se preocupan por contar con el mejor equipo de trabajo, fortalecer la infraestructura y estar a la vanguardia en mercadeo, pero existen eslabones o partes del sistema que no dependen directamente de la empresa como son los clientes, los proveedores y la distribución que los une a la organización y hacen más complejo el proceso de ampliar y mejorar la cadena de suministros de atrás hacia adelante.

Sin embargo en esta cadena hay un eslabón suelto al que las empresas no han dado verdadera importancia. Teniendo en cuenta el canal de distribución que utilizan algunas empresas en busca de satisfacer al cliente final, cabe preguntarse si el cliente recibió

1. Misionpyme 2006.

lo que solicitó, como él lo quería y si está completamente satisfecho con el servicio. Además, es necesario tener en cuenta que el cliente está recibiendo un producto final asociado a una marca.

La marca no es una propiedad pero sí representa a una compañía. Entraña un significado que los consumidores consideran apropiado e identifican a la empresa con este significado, el cual va asociado a la experiencia personal del consumidor con el producto o servicio.

Douglas Nelson, de la *University of South Florida*, halló que el poder de la asociación entre el nombre de la marca y un beneficio, se somete a constantes evaluaciones e igualmente que el conocimiento de la marca se acumula y establece un fuerte vínculo mental con el consumidor. Cabe resaltar que para la marca el consumidor es un instrumento fundamental, seguido de factores culturales, características de la personalidad, atributos, beneficios y valores, los cuales ayudan a construir las marcas reconocidas de una organización.

El buen nombre de la marca debe sugerir cualidades del producto y sus beneficios. Debe ser fácil de pronunciar y recordar, debe ser distintivo y que no tenga un mal significado en otros países.

“El posicionamiento de las marcas en un alto porcentaje, se genera con la escogencia del canal adecuado para la introducción del producto o servicio, teniendo claro que la elección asertiva del canal puede impulsar o detener el crecimiento de una marca. Es entonces importante seguir el procedimiento técnico para la escogencia del canal como es: selección formación, motivación y evaluación” (*Dirección de marketing*, Philip Kotler).

“La filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todo el mundo tiene que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente. Ciertamente, cualquiera que este en contacto directo con el cliente debe sentirse responsable de ver las cosas desde el punto

de vista de éste y hacer todo lo posible para satisfacer su necesidad. Pero todos los demás necesitan también tener al cliente en su mente. Según la filosofía de la gerencia del servicio, toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio para clientes” (Karl Albrecht, *La revolución del servicio*, 1990).

Gerencia del servicio es un concepto común en todos los niveles gerenciales en el mundo. Es un elemento indispensable para la gerencia que se soporta en la excelencia total del servicio. Esta es generalmente la definición que da Albrecht: “*Gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio*”. La gerencia del servicio no es un área de recepción de quejas, es una esfera con personal altamente capacitado en captar, entender, resolver y aceptar las expectativas y necesidades de cada uno de los clientes que conforman la 430 base de datos de cada empresa o producto.

Karl Albrecht cuenta que en 1983 descubre el origen de un concepto emergente en Escandinavia que sus seguidores llamaban *servicie management*. Esto –señalaba– invitaba a una total reconsideración del paradigma de la gerencia occidental con la experiencia del cliente como punto de partida, en lugar de la organización y sus procesos. Basado en ese concepto Albrecht crea su modelo del “triángulo del servicio” y comienza a escribir, disertar y asesorar sobre la aplicación de los métodos de gestión del servicio.

Para la gerencia del servicio se debe tomar en cuenta el análisis de toda la cadena de valor, en la cual juegan un papel determinante los canales de *marketing*, los cuales, según Kotler, Philip, Keller y Kevin Lane, son “conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición. Existen diversas trayectorias que siguen los bienes y los servicios luego de su producción,

y que culmina en la compra y uso por parte del consumidor final”.

De acuerdo con los conceptos anteriores, se puede inferir que efectivamente “la logística es un elemento integrado y relacionado del servicio al cliente”. En el proceso logístico de las organizaciones se teje todo tipo de procesos que llevados con calidad y efectividad, hacen que al final los consumidores certifiquen la satisfacción del producto servicio, de acuerdo con los beneficios recibidos y con la lectura final que hacen de todo el proceso. Para el buen funcionamiento del sistema logístico de una organización se requiere:

- La activa participación del cliente.
- Un canal que es proporcionado por las modernas tecnologías de la información y comunicación.

Urquiaga (2006) concluye que la acción del colectivo laboral, dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos de materias primas y servicios desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, la calidad, los plazos y los lugares demandados con elevada competitividad

## Revisión del tema

El entorno actual del mercado requiere que las compañías colombianas estén cada vez más comprometidas en mantener prácticas empresariales propias del siglo XXI. Una de estas prácticas es la logística, entendida como disciplina y como función integradora y coordinadora de operaciones y recursos físicos humanos y tecnológicos. La logística de los negocios es un campo relativamente nuevo en el estudio integral de la gerencia. Irene Cuesta Gorostidi (1997) hace referencia en su tesis doctoral al origen del término “logística”, el cual se ha utilizado en diferentes ámbitos y épocas con significados y contenidos distintos y por ello ha provocado cierta ambigüedad en torno a este concepto,

aunque se admite que la logística ha existido siempre y su origen se encuentra en el ámbito militar. Así, hoy en día, si buscamos la definición escogida por los diccionarios para esta palabra encontraremos: “Parte del arte militar que atiende al movimiento y avituallamiento de las tropas en campaña” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Madrid 1922).

La función logística ha evolucionado de manera significativa y el concepto ha cambiado. El profesor Ballou (2004) afirma que “(...) añade valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y gira en torno a la creación de valor para los clientes, proveedores y para los accionistas de las empresas”. Para Long (2006) “es hacer que las cosas lleguen a donde necesitan estar” y según el *Council of Logistics Management* “es la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que plantea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo para satisfacer las necesidades del cliente”.

El término ha tenido varias definiciones. Para Anaya (2007) es un enfoque que se basa en el flujo de materiales y debe ser considerado en su integridad y no en una forma segmentada. De esta manera la logística se constituye en una tarea principal de dirección y planeación que debe cumplir unos objetivos propuestos por la empresa. Bastos (2007) concluye que “la logística se ocupa del proceso de planificación, operación y control del movimiento y almacenaje de mercancías, así como de los servicios informáticos asociados. En el mundo empresarial, la logística pretende manejar el flujo de productos desde el origen hasta la entrega al consumidor final”.

Al establecer cómo y cuándo movilizar determinados recursos hacia los puntos donde resulta necesario el suministro, se observa que la empresa utiliza la logística en la práctica mediante tres formas básicas: el almacén, la red de transporte y la planificación.

El Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial (IAC) define logística como “la gerencia de la cadena de

abastecimiento desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado”.

En el artículo *Canales de distribución y logística*, Carlos López (2001) entiende por logística al conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal a tiempo, en la forma adecuada y al costo más oportuno, en un marco de productividad y calidad”.

Hay que tener en cuenta que las empresas se mueven en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, Gorossoty (1997) concluye en su tesis que se pueden identificar dos factores cuya evolución ha tenido una influencia directa en el desarrollo de la logística con objetivos empresariales:

1. La propia evolución del mercado con nuevas exigencias para la empresa: el desarrollo de la relación entre la oferta y demanda en el mercado ha provocado cambios radicales y significativos en la gestión y organización de las empresas que impulsaron la evolución del *marketing* y con él la de la función logística con el fin de cubrir las nuevas exigencias del mercado y entender su desarrollo.

2. La evolución y el cambio de las fuentes de ventajas competitivas en la empresa. Según Porter, en su libro *Ser competitivo* (2003) explica que se trata de un valor que una empresa ofrece a sus clientes por un producto o servicio superior al que ofrece la competencia. Se entiende por “valor” lo que los compradores están dispuestos a pagar. Un valor superior puede ser, por ejemplo, cuando se ofrece a más bajo precio un producto o servicio similar al de los competidores, o cuando se dan unos beneficios únicos (mayores) que no tienen los mismos productos ofertados por la competencia, ante los cuales los clientes están dispuestos a pagar más.

Al respecto, la logística se ha convertido en el área estratégica clave para identificar nuevas oportunidades, pero para ello es necesario que la empresa asuma con sensatez la logística, es decir, comprender el logro logís-

tico supone el paso de la “estrategia logística” a la “logística estratégica”.

Por estrategia logística entendemos que primero se define la estrategia global de la empresa y después la estrategia logística, la cual permitirá a su vez cumplir con los objetivos de la primera. La logística desde este punto de vista es un sistema de apoyo y una herramienta para la estrategia global.

La logística estratégica consiste en diseñar y desarrollar acciones estratégicas que serían imposibles sin una fortaleza logística. La logística desde esta perspectiva, se entiende como una ventaja competitiva<sup>2</sup> global, lo cual supone que se tenga en cuenta la logística como un pilar fundamental en el preciso momento en que se está diseñando la estrategia global de la empresa.

En la actualidad la logística juega un papel clave en la competitividad de las empresas. Hay muchos autores que han ampliado el concepto, como Christopher quien sustenta que la gestión logística es fuente importante de ventajas competitivas, es decir, que a través de una planificación e integración en la cadena de abastecimiento, se logra conseguir una posición superior o ventajosa sobre sus competidores. Sin embargo, Heskett (1978) afirma que si bien la logística puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el ámbito empresarial, no es la única variable que garantiza el éxito, ya que existen otras variables que integran el rompecabezas del “éxito empresarial”.

Para comprender la importancia de la logística en el mundo empresarial, es necesario ahondar en el significado de “cadena de logística”. De acuerdo con Opertti, J. (2006) “es la ubicación de los recursos en el lugar adecuado y en el tiempo convenido”. La cadena logística o *supply chain*, tiene un gran potencial de crecimiento y desarrollo en el quehacer del conocimiento científico y gerencial y cada vez cobran mayor importancia su estudio y aplicación dentro de las organizaciones debido a su impacto positivo en los clientes y en la rentabilidad. Menzert y otros proponen una definición más amplia y general: “La administración de la cadena de

2. Conjunto de atributos de una empresa (y de sus productos) que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes. Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola. Las ventajas competitivas usualmente se clasifican en ventajas de precio, de calidad y de oportunidad.

abastecimiento se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular y por medio de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo”.

Para comprender el enfoque de este artículo que se centra en el análisis de la administración de las cadenas de abastecimiento, definámosla como la coordinación de procesos de abastecimiento, producción y distribución de productos y servicios. Para las empresas que se han centrado en administrar las cadenas de abastecimiento, ello ha significado una mayor cooperación entre las organizaciones que las conforman al invitarlas a trabajar de una forma orientada a la satisfacción del cliente.

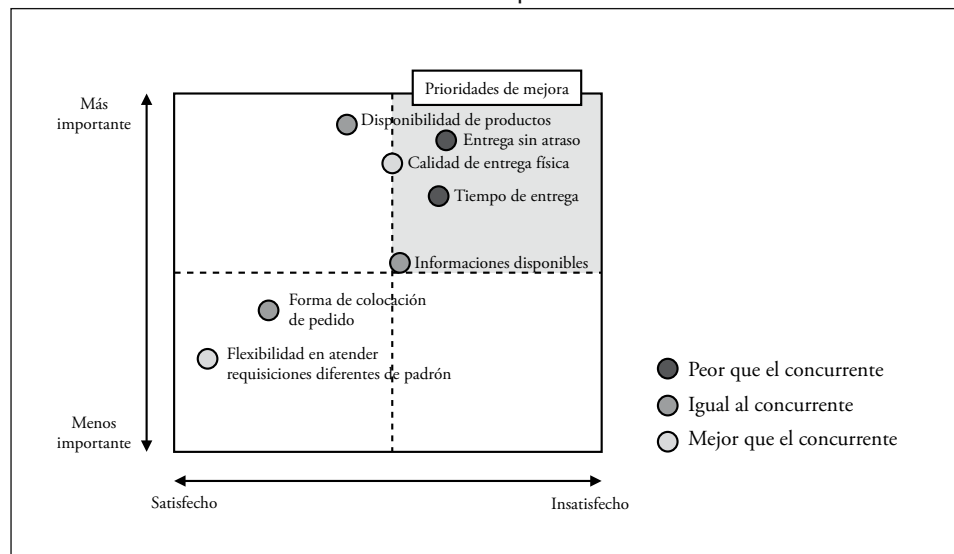
Para Poirier (2001), a lo largo de las cadenas de abastecimiento se presenta un flujo de relaciones con los clientes y proveedores en ambos sentidos, el cual se traduce en un valor superior para el cliente, y los niveles de servicio logístico prestados por una empresa pueden ser descompuestos en una serie de ítemes de desempeño, como el porcentaje

de pedidos entregados en un plazo y el de pedidos entregados completos, entre otros.

Para medir el cumplimiento de las metas de servicio establecidas la empresa puede valerse de indicadores de desempeño internos. Entre tanto, a partir del servicio percibido los clientes harán sus evaluaciones sobre la empresa y tomarán sus decisiones de compra. Y por ese motivo se resalta la importancia de la utilización de indicadores de desempeño realizados externamente a la empresa. Las investigaciones con clientes son, por lo tanto, imprescindibles, tanto para avalar el desempeño, como para identificar las expectativas de los clientes en términos de servicio logístico. (Figura 1, tomado de Kotler, 1996).

Varios autores coinciden en aspectos que incluyen elementos de la actividad logística y consideran al cliente como principal objetivo. Ahora bien, a pesar de cumplir la logística una función única y detallada que es el movimiento de producto, las organizaciones deben tener diferentes enfoques que van desde unos muy elementales, de poca efectividad en las decisiones empresariales, hasta otros muy estructurados, lo que proporciona congruencia con otras aéreas como *marketing*, finanzas y producción, a esta actividad. Esta integración se puede observar en la Figura 2.

**Figura 1**  
Indicadores de desempeño interno



**Figura 2**  
Integración del proceso logístico empresarial

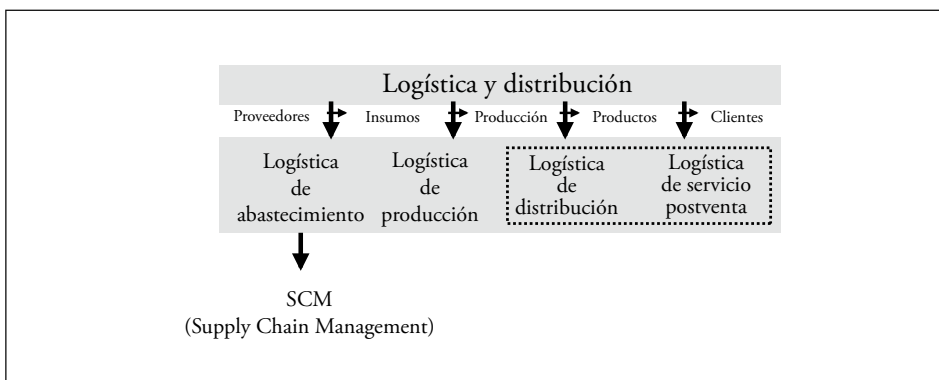
	Gestión de proveedores	Gestión de compras	Gestión de producción	Gestión de distribución	Gestión de clientes
Logística de distribución				█ →	
Logística integral		█			
Cadena de logística	█				

Adaptación de los autores

**Gestión de distribución:** Relación empresa-cliente. Supone algo más que la organización de las tareas de transporte y almacenamiento. Aquí no sólo se trata de hacer predicciones o previsiones sino de gestionar la demanda, lo cual significa establecer el nivel de servicio que se va a ofrecer al cliente. En el informe del primer trimestre publicado por *Harvard-Deusto Business Review* con el título *Gestión de la distribución física como potencial de rentabilidad* (1981), se dice “La clave estará en la gestión rápida y eficiente de la información proveniente de los clientes en cuanto a sus necesidades y requerimientos. Desde la perspectiva de la cadena de suministro total el cliente definitivo es el usuario final del producto o servicio, cuyas necesidades o requerimientos deben atenderse. Históricamente ha sido útil distinguir dos tipos de usuarios finales: Uno es un consumidor, una persona o un hogar que adquiere productos y servicios para satisfacer sus necesidades personales; pero existe otra perspectiva de cliente para una empresa específica dentro de la cadena de suministro: son las organizaciones intermedias entre la empresa y el

usuario final”. Las empresas encargadas de manejar los domicilios dentro de las organizaciones se encuentran en este nivel. Para los expertos en el manejo de la logística un cliente es entonces cualquier lugar de entrega. Según Bowersox (2007) “*los destinos normales van desde las empresas minoristas y mayoristas hasta las casas de los clientes. Es necesario tener en cuenta la motivación y el propósito de la entrega. Al establecer los requerimientos de desempeño logístico el cliente es el punto focal y la fuerza motriz*”.

El entorno empresarial reflexiona –y es consciente de ello– que el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes sino en saber mantener aquellos que otorgan mayores beneficios al negocio y logran maximizar su rentabilidad; con esta visión las empresas comienzan a gestionar el valor del cliente. Este tema está suscitando un interés creciente entre investigadores del *marketing* como Berger y otros (2002), quienes postulan que los objetivos del *marketing* relacional apuntan a la identificación individualizada del cliente y cómo éste interactúa con la empresa en todo



Fuente: Logística y distribución física internacional.

su proceso. Cabe destacar que hay procesos de cambio y es necesario tener claro que el eje central de la estrategia de las empresas u organizaciones deben ser los clientes. Para atender sus requerimientos es necesario integrar varios conceptos y uno de ellos es la logística, uno de cuyos elementos principales tiene como finalidad descubrir la solución más satisfactoria para llevar la cantidad correcta de producto o servicio desde su origen al lugar adecuado, en el tiempo necesario y al mínimo costo posible, compatible con la estrategia de servicio requerida.

Cuando los clientes solicitan o realizan negocios tienen numerosas expectativas, muchas de las cuales se mueven alrededor de la plataforma de servicio logístico básico que el proveedor ofrece: expectativas con respecto a la disponibilidad, el desempeño operativo y la confiabilidad del servicio.

La gestión de procesos coexiste con la administración funcional y asigna “propietarios” a los procesos claves, haciendo con ello posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. La gestión de procesos determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

Con el propósito de garantizarles a los diversos clientes excelencia en los productos y servicios, el mercado ha ido exigiendo cada vez que las organizaciones se certifiquen en procesos de calidad<sup>3</sup> que les permitan al final llegar a sus clientes con excelentes productos y servicios altamente competitivos. Se suele definir “calidad” como el conjunto de las características de un producto o de un servicio capaces de satisfacer las necesidades y expectativas presentes e incluso futuras del usuario o cliente. De aquí la importancia de que las empresas para satisfacer dichas necesidades y expectativas y ser competitivas, entren en estos procesos sobre todo cuando incursionan en mercados internacionales.

## Servicio al cliente

El servicio al cliente es a la vez una motivación y una consecuencia de todos los esfuerzos que la organización realice para cumplir con sus requerimientos; se convierte en una cultura organizacional y todas y cada una de las áreas y funciones de la empresa deben tener como objetivo cumplir las expectativas de los clientes, porque su grado de satisfacción determina en gran medida los niveles de venta. Las funciones logísticas son la más comprometidas con este objetivo ya que son sus decisiones y acciones las que lo afectan en mayor grado (Gómez, Marta *et al*, 1998).

Es necesario definir el servicio al cliente.<sup>4</sup> Según una investigación de Sterling y Lambert (1989) se determinó que cuando el servicio al cliente se lleva a cabo en una forma efectiva, se convierte en una variable fundamental que impacta sobre la creación de la demanda y mantiene la lealtad del cliente.

Desde una amplia perspectiva corporativa, el servicio al cliente es considerado como una estrategia de marketing dentro de los canales de distribución y se entiende como un conjunto de organizaciones interdependientes que facilita la transferencia de la propiedad al tiempo que los productos pasan del productor al usuario de negocios o al consumidor (Lamb, Jr. *et al*, 2002). Estos canales generan elementos que constituyen el servicio al cliente y cómo impacta el comportamiento del comprador (Ballou, 2004).

Hay cuatro formas como los proveedores distribuyen sus productos a los clientes: canal directo, canal detallista, canal mayorista y canal de agente-intermediario. Estos canales se determinan por la función, la posición y la forma de integración. Teniendo en cuenta este criterio se define todo este conjunto de intermediarios como el sistema comercial (Díez de Castro, 1997) (Ver Figura 3).

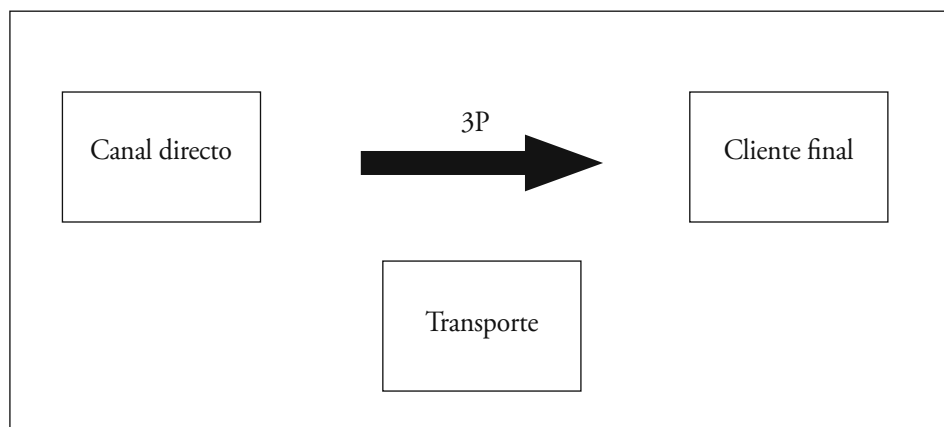
Al evaluar los diversos niveles de distribución debemos considerar las relaciones entre los miembros del canal que pueden ser convencionales. Dentro de dichas relaciones un rango de intermediarios pasa los

3. La certificación es el resultado del proceso por el cual empresas o auditores examinan la conformidad del producto o sistema de gestión de acuerdo con los requisitos de la norma.

4. El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico. Tomado de la página on – line infomipyme



**Figura 3**  
Sistema comercial



bienes al usuario final o dirigirlos a una sola transacción conocida como 3p en la cual se integran el proceso logístico y el servicio al cliente. Al respecto el licenciado Carlos Stremi afirma: “Las denominaciones *logística de terceras (3p)* y *cuartas partes (4p)* se refieren a la contratación de algunas o todas las operaciones logísticas. Desde la década de 1980, comenzó en los Estados Unidos una tendencia hacia la utilización de firmas externas para la gestión de almacenaje, transporte y otras necesidades logísticas. Las firmas de logísticas de tercera parte podrían ofrecer una variedad de servicios al cliente final que la firma que contrata no puede y lograr así un mejor servicio al cliente.

### Gestión del servicio al cliente

Las organizaciones deben decidir el nivel de servicio logístico que están en disposición de ofrecer al cliente de acuerdo con:

- El nivel de exigencia propio de los clientes, que aumenta en relación directa con el grado de competencia del mercado en el que se desarrolla su actividad.
- Las posibilidades de la empresa, medidas con base en sus recursos y su capacidad tecnológica y productiva.
- El análisis óptimo que haga la empresa de la relación servicio-cliente y del costo de este servicio.

Según Kotler (2006), los clientes tienen unas expectativas en relación con el servicio y las empresas se centran en lograr la máxima satisfacción del cliente. Partiendo de este supuesto los siguientes parámetros deben regir el nivel del servicio logístico al cliente:

1. El tiempo de entrega.
2. El cumplimiento de los pedidos.
3. El cumplimiento de las exigencias de los clientes en aspectos como la calidad del producto, el lugar de entrega y el momento exacto de entrega.
4. El momento de facturación.
5. El servicio prestado.

De aquí que en el contexto logístico y de cadena de suministro las expectativas del cliente son particularmente complejas ya que este suele ser un individuo que puede o bien priorizar los criterios de desempeño o bien presentar distintos niveles de percibir el desempeño de las empresas encargadas del servicio que genera un 3P de la logística: a unos clientes les interesa recibir su pedido completo y al tiempo justo y a otros les interesa completo o que cumplan los requerimientos de la entrega (Ballou, 2004).

### Estrategia del servicio al cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.

- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa su lealtad.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Generalmente los clientes suelen comunicarse sus experiencias con los proveedores y este es un factor determinante que influye en las expectativas del cliente. La promesa de cumplir con una entrega eficientemente con los requerimientos exigidos es uno de los fundamentos de la mercadotecnia.

**Confiabilidad.** Es uno de los aspectos de la plataforma de servicio básico de las empresas. Los clientes buscan la confiabilidad en todos los aspectos de plataforma de servicio básico.

**Capacidad de respuesta.** Al cliente le interesa recibir su pedido completo y en el tiempo justo.

**Acceso.** Tiene que ver con la facilidad de comunicación del cliente con la empresa.

### Expectativas del cliente relacionadas con el desempeño logístico

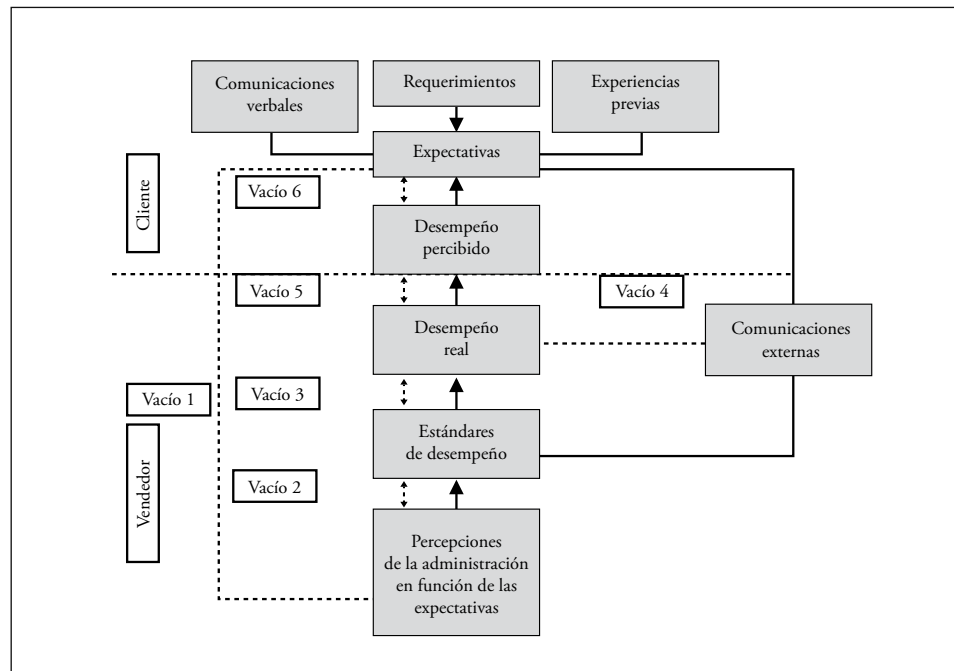
La percepción del cliente en relación con el desempeño logístico en la entrega de los pedidos se basa en la comunicación verbal.

### Modelo de satisfacción y calidad<sup>5</sup>

El fracaso de muchas empresas radica en la incapacidad de satisfacer a sus clientes y detectar las expectativas de los usuarios finales.

Los vacíos en el modelo corresponden a los planteados en la Tabla 1.

**Figura 4**  
Modelo de satisfacción y calidad



5. Tomado de la página on line infomipyme calidad: Es dar al cliente lo que se prometió, en octubre 2 del 2009.

Fuente: Informe 84-106, Cambridge, Marketing, Science Institute, 1984.

**Tabla 1**  
Vacíos en el modelo de satisfacción y calidad

Vacío 1	Vacío 2	Vacío 3	Vacío 4	Vacío 5	Vacío 6
Conocimiento: Refleja la falta de conocimiento de los clientes por parte de la administración.	Estándares: Establecer estándares de desempeño para la empresa.	Desempeño: Mide el grado de satisfacción del cliente.	Comunicaciones: La satisfacción no debe ser sobreestimada. No es conveniente que exista este vacío.	Percepción: Es verdad que los clientes perciben un desempeño más alto o más bajo. "Solo somos tan buenos como el pedido más reciente".	Satisfacción/calidad: Uno o más vacíos en el modelo hace que el cliente perciba que el desempeño no es tan bueno como lo esperaba.

En otras palabras, los vacíos dentro del modelo provocan insatisfacción del cliente.

Cuando se habla de la logística en la cadena de suministro y que debe cumplir las expectativas de los clientes en realizar y cumplir con los requerimientos en los pedidos, es necesario pensar que estos productos o servicios deben llegar en el momento preciso y el precio debe representar el valor que el consumidor paga por ellos.

En este proceso hay un encadenamiento hacia adelante. En la gestión de distribución con relación al cliente una parte fundamental es el servicio logístico de la distribución al cliente final (domicilios), concepto que abarca la determinación de los medios de transporte en los puntos de la cadena de logística: origen y destino, frecuencias de entrega, tiempo estimado en la duración del transporte y condiciones de entrega. En este proceso es necesario conocer:

- La localización de los clientes.
- La localización de la empresa.
- La localización de los proveedores.
- El tipo de producto y servicio que se va a despachar.

### Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor puede ser definido como las actividades y los procesos de decisión involucrados cuando elige entre alternativas en su búsqueda de productos y servicios. El proceso de mer-

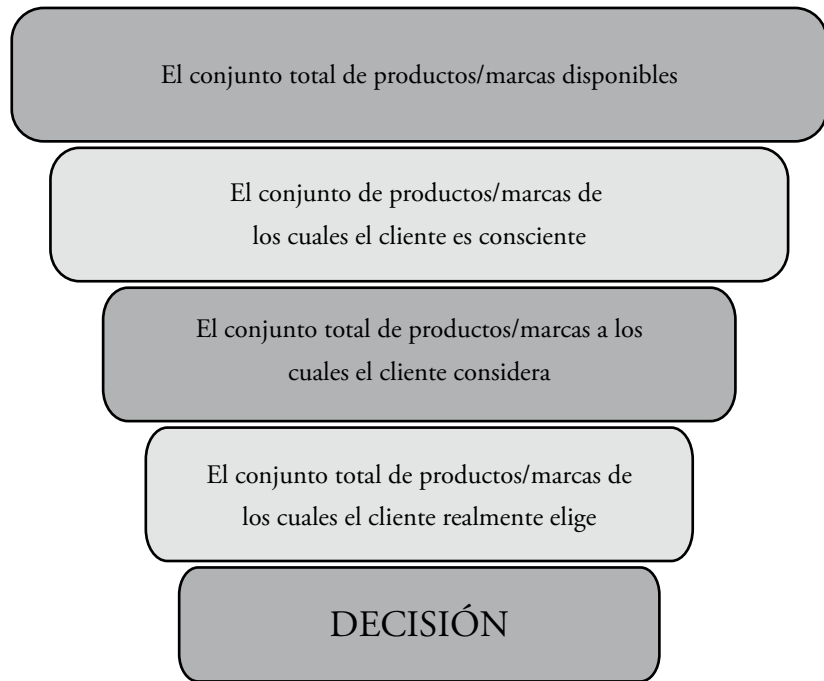
cadeo es necesario ya que una vez realizada la venta, las empresas deben crear una relación de larga duración con un cliente. Las organizaciones mantienen la rentabilidad y el crecimiento gracias a la repetición de las compras de sus productos y servicios por clientes leales (Kotler, P., 1988).

Kotler sugiere que en el caso de los consumidores las fuentes de información jugarán diferentes papeles. Generalmente se piensa que las comunicaciones provenientes del comercio y de otras fuentes no personales proveen información, mientras que las fuentes personales, como la familia y los amigos, ayudan a evaluar el producto o a realizar la elección entre varias alternativas. La búsqueda de información se extenderá por un periodo que variará en función de la motivación que se tenga para resolver el problema y de la cantidad de información que el individuo ya posea.

A medida que un individuo se compromete en la búsqueda de información, va tomando conocimiento del rango de productos y marcas alternativas disponibles. En mercados altamente competitivos en los cuales existe un gran número de productos y marcas que compiten entre sí, el consumidor rara vez elige del conjunto completo de todas las alternativas disponibles, más bien selecciona de un subconjunto de productos y marcas alternativas que están disponibles, llamado el "conjunto evocado".

La siguiente figura ilustra el proceso comprendido en llegar al conjunto evocado, vale decir, al conjunto de productos y marcas del que el cliente realmente elige.

## Conjunto evocado



De la figura se infiere que en la distribución hacia el cliente final no sólo se moviliza un producto o servicio, sino que en él implícitamente se movilizan marcas.

Antes de hablar de la importancia de la marca para las empresas y organizaciones, es necesario diferenciar productos y servicios del mismo género y cualidades similares, que generan en el consumidor la necesidad de escoger entre  $x$  o  $y$  producto o servicio. La cualidad que genera valor, deseos de movilidad, comodidad y es objeto de publicidad es la marca. La *American Marketing Association* la define como aquel nombre, término signo, símbolo, diseño o combinación de ellos que tiene como propósito de identificarse y diferenciarse de los demás productos.

Por tanto una marca son las características de un producto o servicio que de alguna manera lo diferencian del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad. Estas diferencias pueden ser funcionales, racionales o tangibles en relación con los resultados del producto de la marca correspondiente, o bien puede ser simbólico, emocional o intangible en relación con lo que representa la marca.

Las marcas se han utilizado durante siglos para diferenciar los artículos de un productor de los de la competencia. Los primeros ejemplos de “marcas” en Europa aparecieron en la Edad Media cuando los gremios exigían a los artesanos que colocaran marcas distintivas en sus productos para protegerse y proteger a los consumidores de artículos de una calidad inferior. En las bellas artes el origen de las marcas es la firma de las obras por parte de los artistas. En la actualidad las marcas son un elemento diferenciador que mejoran la vida de los consumidores e incrementan el valor financiero de las empresas.

Las marcas identifican el origen y el fabricante de un producto y permiten a los compradores ya sean individuos u organizaciones, exigir responsabilidades a un productor o a un vendedor en particular. Con frecuencia los consumidores evalúan un mismo producto de forma diferente de acuerdo con su marca. Así mismo los consumidores entran en contacto con las marcas a través de experiencias pasadas con el producto o por medio de su programa de *marketing*. De este modo descubren cuáles marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no. A medida que los consumidores ven cómo

sus vidas se complican y aceleran y cómo les empieza a faltar el tiempo para hacer todo lo que quieren, la capacidad de una marca para simplificar el proceso de decisión de compra y para reducir riesgos es invaluable (Kerin, Hartley y Rudelius en *Marketing*).

### El branding y la gestión de la marca

O. C. Ferrell y Michael D. conceptúan: “Una decisión básica en el *marketing* de los productos es el *branding*, según el cual una empresa utiliza un nombre, frase, diseño, símbolo o combinación de estos elementos para identificar sus productos y distinguirlos de los de sus competidores. Una marca comercial es cualquier palabra, dispositivo (diseño, sonido, forma o color) o combinación de estos elementos utilizados para distinguir los bienes o servicios de un fabricante. Algunas marcas comerciales se pueden nombrar, tales como *Gatorade* o *Rollerblade*. Otras marcas comerciales no se pueden nombrar, tales como la manzana coloreada (el logotipo o logo) utilizado por *Apple Computer*.

”Los consumidores se pueden beneficiar mayoritariamente del *branding*. Reconocer los productos con base en las marcas comerciales les permite mejorar su eficacia como compradores. Los consumidores pueden reconocer y evitar productos con los que no se sientan satisfechos mientras que se convierten en leales a otras marcas que les gustan más, teniendo en cuenta que una

marca suele facilitar las decisiones de los consumidores ya que elimina la necesidad de efectuar búsquedas”.

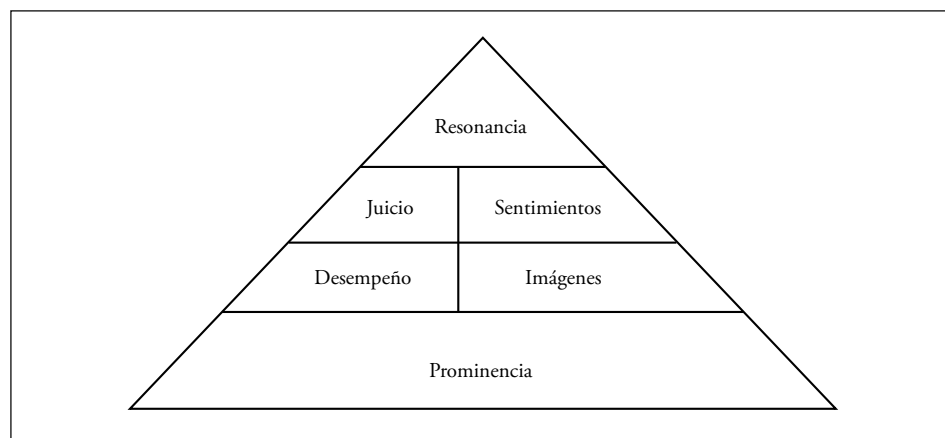
Según William Stanton y Michael J. Etzel en *Fundamentos de Marketing* “Para las compañías, las marcas representan títulos de propiedad valiosísimos que influyen en el comportamiento del consumidor generando de esta manera ingresos a los propietarios. La garantía de responsabilidad, calidad y autenticidad es supuestamente inherente a la marca y ejerce un impacto que rompe las barreras emocionales que pudiera tener el receptor frente al objeto al tiempo que lo seduce.”<sup>7</sup>

Una marca es una entidad perceptiva basada en la realidad que refleja las percepciones e incluso la idiosincrasia de los consumidores. El *branding* dota a los productos y servicios del poder de la marca y crea diferencias. Elabora patrones mentales en los consumidores y los ayuda a organizar sus conocimientos sobre el producto o servicio para facilitarle la toma de decisiones y en este proceso generar valor para la empresa.

Este valor se refleja en cómo piensan y actúan los consumidores respecto a la marca y se adhiere al *brand equity*, el cual será positivo siempre y cuando los consumidores reaccionen favorablemente ante el producto y su comercialización. (Ver Figura 5)

Para crear un *brand equity* es necesario alcanzar la cúspide de la pirámide.

Figura 5



Fuente: Kotler.

7. Tomado de la página hipermarketing.com, *Nueve decisiones para crear la marca*, de Episode 7, 1999. Consultado el 20 de octubre del 2009

Las empresas deben tener un enfoque holístico y dar entrenamiento y apoyo a distribuidores y vendedores para que atiendan adecuadamente a sus clientes. Aquellos que brinden un mal servicio o escasa información podrían arruinar los mejores esfuerzos encaminados a mantener la imagen corporativa de marca fuerte.

Nada es tan poderoso para la imagen de una empresa como la marca. Según *latinpyme* “la marca es la representación gráfica o símbolo diseñado para un rápido reconocimiento por parte del mercado. Se puede decir que es la manera en que queremos que los demás vean la empresa; es el rostro de la empresa”.

Las empresas esperan que el mercado brinde las condiciones adecuadas para poder desarrollar las diferentes estrategias y lograr así posicionar las marcas. Aquí el consumidor juega un papel importante ya que cada vez son más exigentes y están mejor informados.

En este estudio se ha realizado un recorrido contextual sobre tres ejes principales para concluir que el valor de la logística

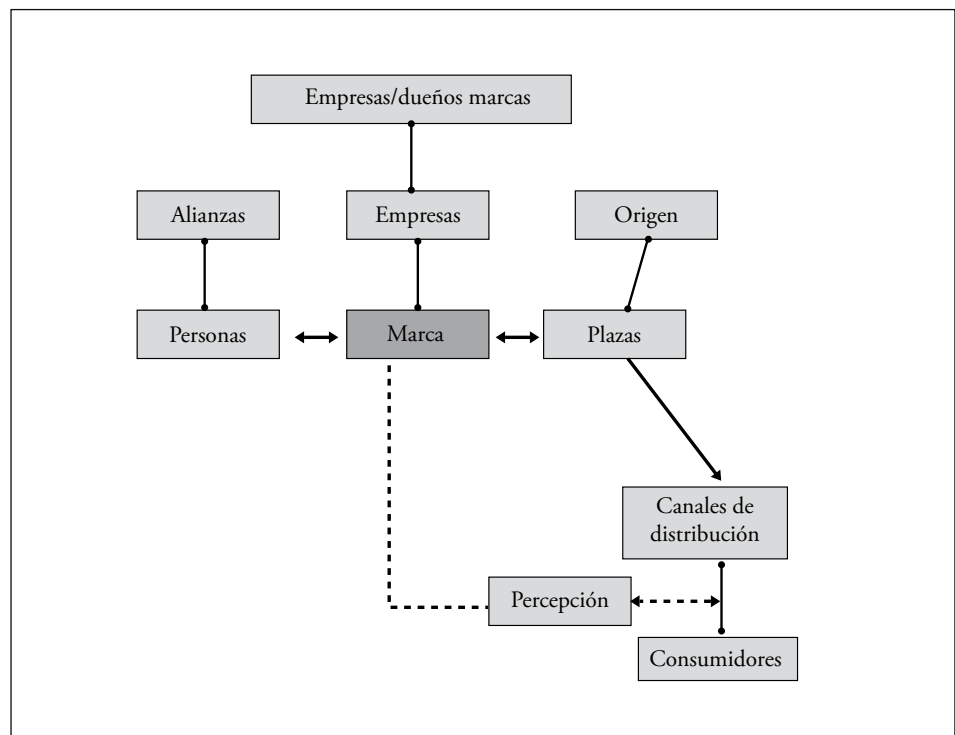
es directamente proporcional al servicio al cliente. Cuando las empresas invierten en el desarrollo de un buen sistema logístico incrementan la satisfacción del cliente, sin embargo para dar claridad a este supuesto es necesario analizar cuál es el logro con el cliente.

### Logro del éxito del cliente

Según Michael J, Robert Raynor y Andi Morgan en *Diagnosing customer loyalty drivers*, el éxito del cliente implica una comprensión detallada de los requerimientos de las empresas que trabajan con alguna estrategia, deben realizarlo en forma eficiente para lograr forjar relaciones más sólidas y personales con los clientes (Tabla 2).

Un programa del servicio al cliente requiere una pormenorizada cadena de suministros, como bien lo afirma Drucker en su libro *The Practice of Management* “solo hay una manera de definir los propósitos y objetivos de los negocios: creando un cliente, ya que es él

Figura 6



Adaptado del libro de Kotler.

**Tabla 2**

Filosofía	Objetivo de la empresa
Servicio al cliente	Cumplir con los estándares internos de la organización
Satisfacción del cliente	Cumplir con las expectativas de los consumidores
Éxito del cliente	Cumplir con los requerimientos del cliente

quien determina el negocio y para ello es necesario dar un valor agregado al servicio.

Donald J. Browsersox (2007), en su libro *Administración logística en la cadena de suministros* considera los servicios de valor agregado como un descubrimiento significativo en la evolución hacia el éxito. Los servicios de valor agregado se refieren a las actividades únicas o específicas que las empresas desarrollan juntas para mejorar su eficiencia y relevancia

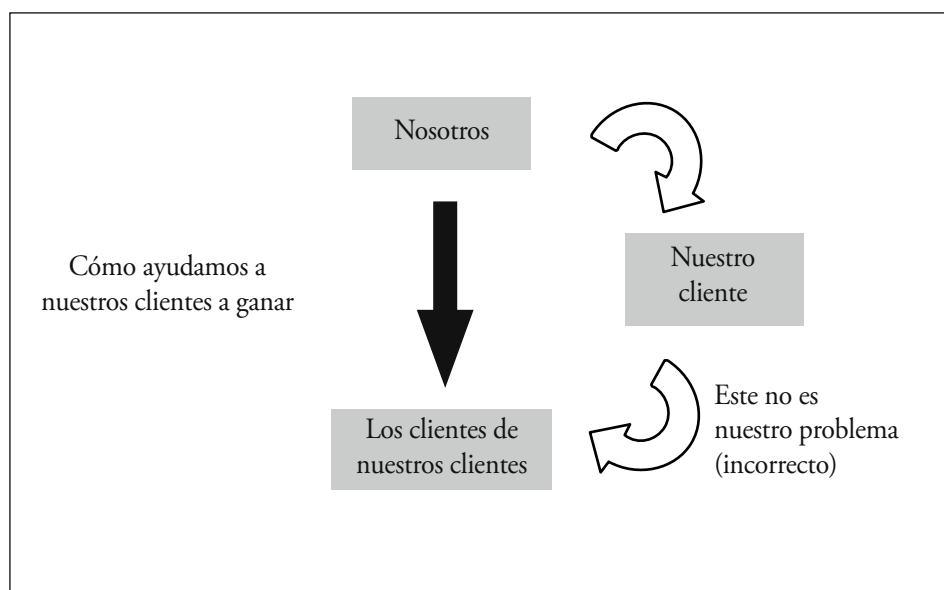
Este componente se relaciona con la tendencia y representa un cambio a largo plazo. Después de realizar un análisis de todas las posibilidades que genera el cliente, se establece simplemente una relación de estándares de servicios importantes para el cliente. Soreto, en su libro *Logística y marketing para la distribución comercial* conceptúa que “el posicionamiento frente a la competencia de los estándares de servicio, hace sencillo el

pedir a los clientes que califiquen el servicio y la percepción de nuestra empresa”. El autor adaptó la matriz *percepción-importancia* para comparar la percepción del cliente sobre nuestro servicio ante unos ciertos estándares y la importancia que concede a cada uno de ellos. En las filas se sitúan los estándares (con el mismo nivel de puntuación obtenido por la percepción del cliente) y en las columnas los que tienen igual importancia para él. El número de columnas y filas es determinado por la escala de evaluación elegida (Figura 8).

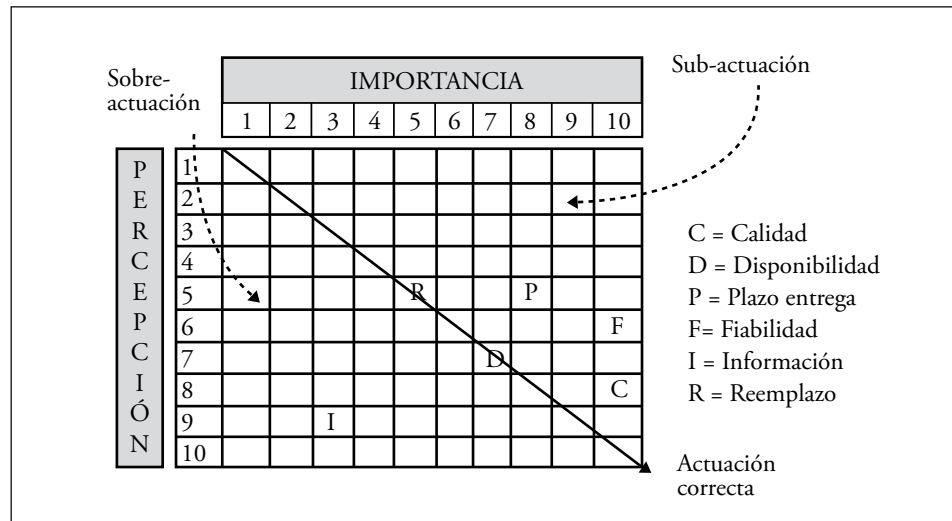
Si se amplía el concepto de la matriz *percepción-importancia* incluyendo puntuaciones para la competencia, podremos saber en cuáles estándares nos encontramos en una posición de ventaja, paridad o de desventaja competitiva.

Las prioridades pueden ser identificadas a partir del análisis de satisfacción de los clientes, combinado con la importancia atribuida

**Figura 7**



**Figura 8**  
Matriz adaptada por Soreto de los Santos



a cada ítem de servicio y a la situación de la empresa. Todo esto nos lleva a generar el valor del cliente, que se puede denominar *Customer Value Management* (CVM), el cual se puede considerar como el nuevo paradigma de CRM,<sup>8</sup> ya que su enfoque no sólo se centra en establecer, fortalecer y desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes, sino en aquellos aspectos en los cuales la habilidad empresarial optimiza cada uno de los factores responsables del aumento en el éxito del logro al cliente (Valenzuela Fernández).

### Conclusiones

Valenzuela Fernández, resalta la importancia del vínculo existente entre el proceso logístico, el servicio al cliente y la marca como factor determinante en la competitividad.<sup>9</sup> Esta no es simplemente una técnica ni un resultado banal de la sociedad de consumo sino que juega un papel importante en el éxito de las empresas y las organizaciones.

Concluir que la logística, el servicio al cliente y las marcas tienen un impacto en los consumidores finales, resulta aparentemente obvio debido a que desde hace más de una década –teniendo en cuenta los autores mencionados– estos conceptos no han cambiado radicalmente. La integración de dichos conceptos aporta de manera considerable al

cumplimiento de los niveles de satisfacción de los consumidores y de los objetivos de las organizaciones. A continuación exponemos algunos de los planteamientos que al respecto realizan algunos autores.

Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara Ibáñez e Ignacio Cruz opinan que gracias a la logística se pueden reducir enormemente los costos e incrementar el grado de satisfacción de los consumidores. La logística de *marketing* abarca no sólo la distribución de salida sino también la distribución de entrada y la distribución inversa, es decir, comprende la gestión de la cadena de distribución en su totalidad.

De igual manera D. C. Ferrell y Michael D. Hartline, concluyen al respecto de la administración de las cadenas de distribución y abastecimiento que fue el elemento olvidado de la estrategia de *marketing* durante casi todo el siglo XX y sigue invisible para los clientes ya que los procesos ocurren tras bambalinas. Ahora ocupa uno de los primeros lugares de la lista al lograr una ventaja sostenida y una diferenciación real en el mercado y compensa algunas debilidades en los precios, los productos y la promoción. Sin embargo, una estrategia de distribución deficiente afecta en forma negativa los esfuerzos de una empresa por comercializar un producto. En sentido contrario, una estrategia de distribución efi-

8. CRM, Customer Relationship Management, se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad.

9. La competitividad puede analizarse en varias dimensiones, nación, sector, empresa, autores coincidente definirla como la búsqueda de objetivos relativos de la empresas. (Díaz Fernández Ileana, 2003).



ciente es importante para ofrecer utilidad de tiempo, lugar y posesión a los consumidores y compradores empresariales.

Al respecto de las marcas, Charles W. Lamb Jr, Joseph F. Hair Jr y Carl Mc Daniel concluyen que la expresión valor de marca se refiere al valor que tienen el nombre de la compañía y sus marcas. Un producto o servicio conocido por los consumidores que estos asocian con alta calidad y que genera una fuerte lealtad, tiene un gran valor de marca. Starbucks, Volvo y Dell son compañías con un alto valor de la marca. Una marca con un gran valor es un activo valioso para la empresa.

El valor de la marca es directamente proporcional a la apreciación de los clientes, quienes a su vez dependen exclusivamente de la estrategia logística y de la estrategia del manejo de los canales de distribución.

Las organizaciones exitosas son aquellas que reconocen en el cliente su razón de ser y lo conocen profundamente y así satisfacen con oportunidad sus necesidades y expectativas y desarrollan en su personal los conocimientos y actitudes adecuadas para brindarle la atención que se merece.

El servicio al cliente representa a la vez una motivación y una consecuencia de todos los esfuerzos que la organización realiza para cumplir con sus requerimientos. Se convierte en una cultura organizacional en todas y cada una de las áreas y funciones de la empresa las cuales deben tener como objetivo el cumplimiento de las expectativas de los clientes, ya que su grado de satisfacción determina en gran medida los niveles de venta. Las funciones logísticas son la más comprometidas con este objetivo: son sus decisiones y acciones las que lo afectan en mayor grado (Gómez, Marta et al. 98).

## Bibliografía

– ALBRECHT, Karl. (1990). *La revolución del servicio*. Bogotá: Legis.

- ALFARO FAUS, Manuel. (2004). *Temas clave en marketing relacional*. España: Mc Graw Hill.
- ANAYA TEJERO, Julio Juan. (2007). *Logística integral, gestión operativa de la empresa*. 3a. Edición. Madrid: Editorial Libros Profesionales de la Empresa EISIC . Tercera edición.
- BALLUO, H. Ronald. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. 5a. edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- BASTOS B, Ana Isabel. (2007). *Distribución logística y comercial*. 1a. Edición. España: Editorial Ideas Propias.
- BERGER, Peter y LUCKMANN, Thomas. *La construcción social de la realidad*. Amorrortu editores. Año de publicación 2002
- BOWERSOX, Donald J. (2002). *Administración de la cadena de suministro*. Mc graw Hill.
- CLASE EMPRESARIAL, Revista, febrero 1996. Bogotá. p. 12.
- CUESTA G, Irene Tesis doctoral (1997). *Análisis de la cadena de logística del sector componentes y de piezas automoción en la comunidad del País Vasco*. Madrid.
- CZNKOTA, Michael R. y KOTABE, Massaki. (2001). *Administración de la mercadotecnia*. 2a. Edición. México: Editorial Thomson Learning.
- DÍAZ FERNÁNDEZ, Eleano. (2003). *Marketing y competitividad ¿relación o contradicción?* Artículo tomado de la revista *Economía y desarrollo*.
- DÍEZ DE CASTRO, Enrique. (1997). *Distribución comercial*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Diccionario de la real academia de la lengua Española. Madrid. 1922
- DOCENTES CIENCIAS ECONOMICAS - UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (2008). *Cuadernos de Economía*. ISSN 0121-4772. Bogotá.
- DOUGLAS, Nelson & McEvoy, C. L. *What is this thing called frequency*. University of south Florida. Año 2000
- D.C. FERREL M, Hartline G. *Estrategias de Marketing*. México Thompson Editores. Año 1999

- HERNÁNDEZ, Norma Rafaela; ROLDÁN RUENES, Amílcar y RUANO ORTEGA, Eligio Rafael (2003). *La logística y su papel en el desarrollo de las organizaciones*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- IAC COLOMBIA (2002). *Benchmarking en logística y cadena de abastecimiento*. Bogotá.
- KLEIN, Naomi (1999). *No logo*. Barcelona: Paidós.
- KOTLER, Philip (1988). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 6a. Edición. Prentice Hall. p. 196.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- LAMB Jr, W. Charles; HAIR Joseph f, McDaniel Carl (2002). *Marketing sexta*. Edición sexta.
- LONG, Douglas (2006). *Logística Internacional*. México: Limusa Noriega Editores.
- LOSCH, August (1954). *The economics of location*. Nueva Haven, ct, Yale University press.
- LÓPEZ, Carlos (2001). *Gestión Logística: Herramienta indispensable para la competitividad*. (en línea) <http://www.gestiopolis.com>.
- JIMÉNEZ SÁNCHEZ, José Elías y García Hernández, Salvador (2002). *Marco conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico*. México Sanfandila. Publicación técnica.
- MARTIN G. Christopher (1985). *The strategy of distribution management*. Londres: Editorial EISC.
- \_\_\_\_\_. (1994). *La logística y la cadena de suministros*. New York.
- MARTÍNEZ DELGADO, E. y LAUZARDO RICO, J. (2004). *El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria*.
- MARTÍNEZ, M. (2001). *Necesidad de un nuevo paradigma epistémico*. En AA. VV. *Las ciencias sociales: Reflexiones de fin de siglo*. Fondo Editorial Trópikos. Comisión de Estudios de Postgrado, FACES, Universidad Central de Venezuela.
- MENZERT, Jhon; DEWITT, James y Soonchong, W. Nix Nancy (2001). *Defining supply chain management*. *Journal of business logistic*. Vol. 22.
- MONTERROSO, E (2002). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*.
- PETER, Drucker (1999) *El gran poder las pequeñas ideas buenas*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- PORTER, Michael (2003). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto Editores.
- POIRIER, Charles (2001). *Administración de cadenas de aprovisionamiento*. Oxford University Press. Editorial Limusa Noriega.
- SERNA, Humberto (1999). *Servicio al cliente*. 2a. edición. Bogotá: 3R Editores.
- SHARMAN, Gram (1991). *Good Logistics is combat power*. Mckinsey Quarterly.
- SORETO DE LOS SANTOS, Ignacio. *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- SOLANO, Gabriel (1993). *Una introducción a la logística*. Vol. 53. Revista *Oficina eficiente*.
- STEMI, Carlos (2007). *Logística tercerizada: terceras y cuartas partes*. Publicación en línea en la página [eldia.com.ar](http://eldia.com.ar).
- VALENZUELA Fernandez (2006), *Evolución de marketing hacia la gestión orientada al valor del Cliente: revisión y análisis*. Revista *Theoria Ciencias y Humanidades*, Volumen 15.
- VELLOJIN, Lalia; MEZA GONZÁLES, Juan Carlos y AMAYA MIER, René (2006). *Logística inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones*. No. 20 Julio- diciembre.
- WOOD, Donald F. Daniel L, Wardlow, Paul R, Murphy y James C, Jhonson (1999). *Contemporary logistic*. 7a. edición. Editorial Prentice Hall.